

Miroir Social : votre réseau d'information sociale

Interview

« Le jeu met quasi-systématiquement les salariés dans des postures d'évaluation et de compétition » - Lydia Martin, psychologue du travail

sept 04 2018

Thème: %1



Chercheuse associée au Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du CNAM, Lydia Martin travaille tout particulièrement sur le travail et la créativité par la médiation des jeux. Son ouvrage, Usage des serious games en entreprise. Récréation ou instrumentalisation managériale ?, repose sur une enquête menée au sein d'un grand groupe industriel. Les postures d'évaluation et de compétition prennent le pas sur la coopération qui est pourtant l'objectif pédagogique affiché.

Pour être utilisés en contexte de formation, les « serious games » doivent-ils forcément coller à la réalité ?

L'une de leurs particularités est justement de permettre au professionnel de s'éloigner de la réalité des situations de travail qu'il rencontre, pour y revenir et l'analyser voire la transformer. Il n'est donc pas nécessaire de coller au réel comme avec des simulateurs. La question est de savoir comment on y revient. Comment rediscuter de ce qu'il s'est passé dans le jeu et établir des liens avec ce qu'il se passe dans la vie quotidienne du travail ? Au final, j'ai observé dans mon étude que, bien que le jeu ne colle pas au réel, les conditions dans lesquelles il se déroule, elles, y collent : environnement dynamique, changement de directives, urgences... En réalité, il ne permettait pas de faire preuve de créativité, pourtant source de santé. C'est paradoxal car le jeu pourrait aider à explorer d'autres possibles sans en subir les conséquences. Là, les managers étaient comme rapatriés en situation de travail : ils s'adaptaient. Cette expérience rajoutait alors une couche de contrainte et de soumission.

Comment s'illustre la compétition entre les participants ?

J'ai pu constater que le jeu met quasi-systématiquement les salariés dans une posture compétitive. Dans cet exemple, les managers concernés étaient déjà, d'une certaine manière, en concurrence dans la réalité. Le premier jour de formation, ils se situaient les uns par rapport aux autres, en s'interrogeant mutuellement sur leur échelon hiérarchique. Ils se sont pour la plupart auto-évalués et se sont sentis évalués. Ils étaient plutôt durs les uns envers les autres. L'évaluation a donc écrasé la créativité au même titre que la concurrence et l'envie de bien faire.

N'y a-t-il pourtant pas volonté, quand on met ce type de jeu en place, de mettre en avant la coopération, réputée pour favoriser le bien-être au travail et les performances ?

C'est effectivement l'un des objectifs pédagogiques affichés sur la plaquette marketing du jeu mais la concurrence est passée au premier plan. Autant entre équipes qu'en leur sein, notamment lorsque certaines femmes se sont retrouvées chefs de bord. À savoir que j'en ai rencontré 6 sur 40 participants. C'est représentatif de l'entreprise qui est un monde d'hommes et d'ingénieurs. Parfois, on va même préférer faire sans un membre de l'équipe pour pouvoir continuer de gagner des points, plutôt que de coopérer.

Vous avez réinterrogé les managers quelques mois plus tard, qui ne s'étaient pas recontactés entre eux depuis. N'est-ce pas lié à la difficulté d'assumer la mise à nu émotionnelle provoquée par le jeu ?

En effet, avec ce jeu, les failles ressortent. Le manager doit tenir son équipe en respectant les contraintes de l'organisation, dans un environnement dynamique où les injonctions viennent de toutes parts. Il doit montrer qu'il a

une bonne résistance au stress et à la pression. Ce moment-là n'est pas toujours très bien vécu... Effectivement les formateurs ne sont pas formés pour réguler les émotions, alors que les personnes présentes ne se connaissent pas ou peu. C'est effectivement gênant.

Qu'en est-il des femmes que vous avez rencontrées ?

J'ai observé plusieurs comportements : dans le jeu, certaines adoptaient également un comportement viril tandis que d'autres, dont les émotions ont émergé, ont été exclues. Cela a provoqué chez certaines le besoin d'en parler le lendemain, ce qui est plutôt positif parce que cela permet de dépasser une difficulté. C'est l'occasion de ne pas rester sur un sentiment d'échec et de se rendre compte que d'autres ont également pu ressentir des émotions similaires.

Ces résultats sont-ils remontés à la direction ?

J'ai fait plusieurs retours et organisé quelques réunions, autant avec ceux qui ont développé le jeu qu'avec le responsable de la formation. Je n'ai cependant pas été impliquée dans la réflexion menée sur d'éventuelles modifications. Certains changements ont eu lieu, mais seulement à la marge. L'ingénierie pédagogique n'a pas été repensée. Il n'y a pas eu non plus de discussion sur les réussites et difficultés rencontrées.

Mots-clés : [Serious game](#),

Entreprises : [CNAM](#),

À propos de l'auteur



- **Audrey Minart**
- Journaliste

- Nombres d'articles : 178
- Inscrit le 25 juil., 2011

Partenaires

